

9º Congreso Argentino y 4 Latinoamericano de Educación Física y Ciencias  
Departamento de Educación Física  
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación  
Universidad Nacional de La Plata

## **Liderazgo y conducción. La palabra de los entrenadores del alto rendimiento.**

Giles, Marcelo<sup>1</sup>

Hours, German<sup>2</sup>

Orlandoni, Javier<sup>3</sup>

### **Resumen**

Esta ponencia se enmarca dentro del proyecto “Las prácticas de enseñanza del deporte: del alto rendimiento a la formación, el camino inverso”, finalizado en el 2009, que se articula con el proyecto en curso, “Los discursos de las prácticas corporales”, ambos enmarcados dentro del Plan de Incentivos a la Investigación de la Nación, radicados en el CIMECs, IDHICS, FAHCE y pertenecientes al GEEC.

A partir de considerar que gestionar es: planear, diseñar, conducir y evaluar acciones, se debe pensar en aquellos sujetos capaces de tal desempeño. De este análisis, surgieron dos categorías de los mismos entrenadores que son: *liderazgo y conducción*. La mayoría de ellos coinciden en afirmar que sintéticamente ambas tienen su fundamento en la capacidad de llevar a cabo un proyecto, o lo que es lo mismo, una gestión y que se configuran como parte fundamental del saber que todo entrenador debe tener. En este trabajo trataremos de profundizar en su concepto.

---

<sup>1</sup> Grupo de Estudios en Educación Corporal (GEEC).  
Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales (CiMeCS).  
Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).  
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

<sup>2</sup> Grupo de Estudios en Educación Corporal (GEEC).  
Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales (CiMeCS).  
Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).  
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

<sup>3</sup> Grupo de Estudios en Educación Corporal (GEEC).  
Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales (CiMeCS).  
Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).  
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

## **Palabras clave**

Liderazgo - conducción - entrenador - gestión - saber - poder.

## **Introducción**

Esta ponencia se enmarca dentro del proyecto “*Las prácticas de enseñanza del deporte: del alto rendimiento a la formación, el camino inverso*”, finalizado en el 2009, que se articula con el proyecto en curso, “*Los discursos de las prácticas corporales*”, ambos enmarcados dentro del Plan de Incentivos a la Investigación de la Nación, radicados en el CIMECs, IDHICS, FAHCE y pertenecientes al GEEC.

Partiendo del trabajo de campo realizado mediante entrevistas en profundidad a entrenadores con una reconocida trayectoria en el campo y en cuanto a la enseñanza<sup>4</sup>, pudimos extraer y objetivar conclusiones respecto de las formas de enseñanza que estos sujetos han adquirido y que los ha llevado a destacarse como verdaderos maestros en su disciplina. Datos que resultaron relevantes para teorizar también sobre otras esferas intervinientes en el proceso de enseñanza, como lo es la gestión deportiva.

## **Dos categorías fundamentales en la gestión deportiva: liderazgo y conducción**

Si consideramos que gestionar es: planear, diseñar, conducir y evaluar acciones, se debe pensar en aquellos sujetos capaces de tal desempeño. Como se viene sosteniendo, en este sentido, se debe pensar también, que toda gestión implica llevar adelante ciertas ideas. Pero esta práctica no sólo cuenta con la búsqueda de legitimación de un proyecto, sino que además implica la conducción de un grupo de trabajo integrado por diversos actores que se encuentran presentes en el escenario deportivo. En este sentido, hay dos categorías que tienen una estrecha relación con esta idea y que permanentemente son mencionadas por los entrenadores entrevistados: *liderazgo y conducción*.

---

<sup>4</sup> Es decir, que han logrado formar deportistas y/o equipos competitivos que se hayan destacado por su juego más allá de los resultados.

La mayoría de ellos coinciden en afirmar que sintéticamente ambas tienen su fundamento en la capacidad de llevar a cabo un proyecto, o lo que es lo mismo, una gestión. Tradicionalmente se ha definido a los conceptos *conducción* y *liderazgo* como una configuración generada desde las esferas que refieren a la operatividad o practicidad<sup>5</sup> empírica, y el carisma, lo que acota o impide un análisis mucho más profundo que tenga relación con el saber y el poder. Pero visto desde una óptica que profundice en su carácter epistémico, toda gestión implica también la transmisión de ciertas ideas, que directamente vinculan a ésta con el saber.

Algunos entrevistados consideran que su rol de entrenador/seleccionador<sup>6</sup> se encuentra más vinculado con el liderar, que con enseñar, tiene que ver más con llevar a cabo un proyecto y un grupo, en donde la elección de jugadores, la del personal que acompañe al entrenador en su gestión, debe estar condicionada por *los objetivos que se quieren cumplir*.<sup>7</sup> Esta postura considera que el liderazgo consiste en *hacer que alguien haga algo creyendo que lo quiere hacer. Liderar es convencer, no obligar*. Pero para poder convencer, consideran que hay que saber, que hay que tener *idoneidad*<sup>8</sup>, fundamento y convicción. De esta manera se establece una *articulación necesaria e indispensable entre el saber y la capacidad de liderar*. Por su parte, varios de ellos aseguran que alguien idóneo es aquel que es capaz de responsabilizarse en sacar un proyecto adelante.

Hemos también observado que por momentos se presenta una contradicción en relación con la *semántica de la oración*, según como sea la forma de expresar un mismo concepto. Cuando los entrenadores son interrogados por el

---

<sup>5</sup> Habría que pensar que tanto la capacidad de ser operativo o práctico, son capacidades basadas en el saber. No se puede ser operativo o práctico para alguna función si no se sabe acerca de la misma.

<sup>6</sup> El término "seleccionador" aquí está haciendo referencia no en la dirección de selecciones nacionales, sino, en dirección a la función de seleccionar jugadores, equipo de trabajo, etc. Que un entrenador desempeña en su gestión, sea cual fuere su ámbito de trabajo.

<sup>7</sup> Basado en los dichos de los entrenadores, es necesario hacer una distinción entre estos dos términos, fundamentalmente en lo que ellos consideran como perteneciente al rol del entrenador, para nuestros entrevistados aquellos entrenadores que se vinculan directamente con el alto rendimiento tienen una función más vinculada con el conducir y liderar; y quienes lo hacen con equipos o categorías denominadas formativas su función se relaciona más con la idea de enseñar.

<sup>8</sup> Categoría utilizada por varios de nuestros entrevistados.

concepto *liderazgo*, demuestran inclinarse más por cierta idea *carismática* o *naturalista* que está dada en algunos sujetos como un *don innato*<sup>9</sup>. Cuando el mismo interrogante está formulado como la *capacidad para liderar*, no dudan en relacionarlo con *el saber* que una persona construye a lo largo del tiempo.

También hay un consenso en la idea de que un entrenador *tiene que ser una persona responsable, una persona educada*. Tiene que ser una persona que tiene que tener conocimientos básicos de todo lo que respecta al jugador/sujeto. Tiene que saber llegar al deportista, idea que se relaciona con la capacidad de *convencimiento en los otros que un líder debe generar y que sólo puede estar dada por el saber que éste posea*. En tal sentido, y coincidiendo con este concepto, la mayoría de los entrenadores también consideran la idea de poseer un saber construido desde la *capacitación en varios aspectos*, es decir, *con una formación integral para las necesidades actuales*.

Establecen también, la idea de que el liderazgo debe ser ejercido pensando en el bien común, con una vocación de servicio al grupo que uno representa, considerándose a los entrenadores como la figura necesaria para poder transitar distintos momentos que se viven en un proceso deportivo. Un entrenador debe en su gestión transmitir *seriedad y dedicación*.

Para los entrenadores un proyecto requiere un líder que ejerza la conducción y el liderazgo del proyecto a realizar, y precisamente esa conducción y liderazgo debe ser ejercida por alguien con los *conocimientos y la capacidad* necesarios para hacerlo.

Para algunos, la cualidad principal que debe tener aquel que enseña es *la capacidad*. Pero aquellos que se inclinan por esta idea, *diferencian el liderazgo de la conducción*, dando a entender que *el saber se encuentra en el que conduce*, ya que no siempre el que es líder, sabe conducir a un grupo. Este concepto refuerza la idea de que el *líder debe ser positivo*<sup>10</sup>. En esta definición, *el conductor* es como el gerente de la fábrica. El gerente de la fábrica *tiene que*

---

<sup>9</sup> Aparecen recurrentemente en las entrevistas la cuestión de los *líderes naturales*, como así también la de los *docentes de alma*.

<sup>10</sup> Nosotros entendemos políticamente esta idea, como la no interferencia del líder con los objetivos de la gestión planteada.

*poner orden y tiene que de alguna manera marcas pautas y muchas veces logra antipatía en los empleados, pero es importante que sobre esa conducción haya conceptos muy firmes.*

Nuevamente se ve como el nexo entre el deporte y el mercado se encuentra siempre presente en la terminología utilizada habitualmente en los entrenadores del alto rendimiento, al comparar al conductor de un proyecto deportivo con el gerente de una fábrica. En este sentido, no debemos olvidar que el alto rendimiento fundamentalmente un negocio, que mueve muchos intereses y generador de incontables ganancias, por eso permanentemente se lo vinculan con cuestiones económicas, lo que ha generado que los entrenadores lo denominen *circo, negocio, empresa, etc.*

En otros entrenadores, que también reproducen cierta idea carismática como base del liderazgo, también vinculan a éste con la esfera de lo afectivo, considerando que *el líder es aquel que es apreciado por todos*. En este sentido también se establece una diferencia ya que a decir de los mismos, el conductor puede ser conductor y al mismo tiempo no ser apreciado por sus deportistas. Por el contrario el líder es aquel donde todos se reflejan, a quien todos escuchan, logro que se consigue fundamentalmente merced al respeto por la trayectoria, a la manera de ser y a los lazos afectivos que éste pueda generar. En este punto todos coinciden en que el respeto se gana desde el saber y el vínculo, a partir de un trato honesto y frontal, y no desde lo agresivo, desde el miedo, concluyendo casi unánimemente que el que genera miedo no puede ser líder. *El líder tiene que ser positivo, tiene que generar orgullo, el líder ayuda a otros a ser mejor.*

Dos comentarios al respecto: el primero es que líder es aquel que tiene un saber que es reconocido y respetado por los demás; el segundo es que ese aprender que posibilita el líder genera orgullo en el que aprende y una relación de aprecio, demostrando cierta gratitud o reconocimiento con aquel que le enseña y lo conduce.

En este sentido, existe unanimidad en la afirmación de que el liderazgo es un atributo que la gente le otorga a alguien, es decir el líder es primero reconocido por los otros, y este *compromiso* debe ser asumido con *responsabilidad*. La

conducción, por su parte, implica ser capaz de llevar adelante un proyecto o un grupo de personas buscando *finés trascendentes dentro de un mismo objetivo*. Un buen conductor no es aquel que todos dicen cómo sabe, sino un buen conductor es aquel que es capaz de sacar el máximo potencial de las personas que dirige. En síntesis, el liderazgo no es un atributo que deviene con el cargo, como si ocurre con la conducción, sino que es otorgado por el grupo de personas a las que se conduce.

El liderazgo se gana a través de la acción y no a través de la palabra, afirman en su mayoría los entrenadores entrevistados, y esa acción reconocida genera respeto, el que a su vez se consigue a través de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Desde esta perspectiva, los entrenadores sugieren que un conductor va a ser líder cuando sea coherente y tenga constancia en sus acciones<sup>11</sup>.

En sus respuestas, los entrenadores coinciden en que tanto el liderazgo, como la conducción, se encuentran condicionados por las regulaciones o principios de la *ética*<sup>12</sup>. En consecuencia en dónde no puede fallar un líder es en los valores, porque la confianza se construye durante mucho tiempo. Por lo tanto, *si el líder falla, lo hace en la confianza*.

El respeto se obtiene con el ejemplo, y para este fin los entrenadores consideran que deben capacitarse y ser responsables. Naturalmente el entrenador tiene una posición de liderazgo dentro de una organización como es un equipo. Tiene una posición de liderazgo y debe saber utilizarla, pero existen diferentes maneras de ejercer ese liderazgo, y no usarlo sería un error. Puede ser un liderazgo consensuado o un liderazgo absoluto con un ejercicio autoritario, pero no puede nunca desligarse de ese compromiso, después debe

---

<sup>11</sup> Sin embargo, en esta idea no se encuentra presente la idea del *carisma*, que todos coincidieron en afirmar que un líder posee.

<sup>12</sup> Sin desestimar los dichos de los entrenadores, este es un concepto que la mayoría de las veces no condice en los dichos lo que ocurre en la realidad. Recordar, entre innumerable cantidad de ejemplos que se pueden dar, el gol de Maradona a los ingleses, o más acá en el tiempo, como clasificó Francia para el mundial de Sudáfrica 2010 y a su técnico Domenech festejando desenfrenadamente un triunfo que desde lo ético, podría ser muy cuestionado. Igualmente esto no significa que no haya entrenadores que sean consecuentes con este discurso. La pregunta entonces sería, ¿hay una ética en el alto rendimiento?, y si la hay, ¿cuáles son sus límites?

elegir de qué manera quiere liderar y conducir a ese grupo. El líder dentro de un equipo es quien sintetiza las aspiraciones del mismo y ejerce control e influencia sobre el resto de sus compañeros, transformándose en una *herramienta* fundamental en todo proceso, en el cual se encuentran comprendidos los procesos de enseñanza.

## **Conclusiones**

En síntesis, tanto la idea de conducción, como la de liderazgo, llevan implícitas las ideas de respeto, saber, capacidad, ética y responsabilidad, pero en el caso del liderazgo, éste parece estar impregnado de cierta idea afectiva que hace que el que aprende reconozca a su entrenador como un maestro, que siendo positivo para el grupo, hace que el que aprende se sienta orgulloso de sí mismo. Todo esto a partir de una práctica, que como ya se ha dicho, se encuentre cargada de transmisión política.

Con respecto a la conducción existe un consenso generalizado en que este se consigue con el saber, y ese saber está directamente relacionado con el contexto dónde se desarrolla la acción. En la que también se encuentra una idea que se aproxima y se relaciona con la esfera de la disciplina (término muy utilizado en el ámbito deportivo) y el orden que el conductor impone, regula e imparte en su equipo de trabajo y jugadores, a partir de la firmeza de sus conceptos y la seriedad en el trabajo.

Sin embargo no ocurre lo mismo con el liderazgo, el cual se ejerce sólo a partir del reconocimiento del otro, un atributo que los demás le otorgan a alguien por razones particulares. Implícitamente se encuentra en esta concepción cierta idea carismática del líder que los entrenadores han nombrado directamente, y que pareciera estar presente en todos sus discursos. El líder es líder, porque el otro así lo reconoce y de esta forma va a ser seguido por los otros.

A diferencia de lo que ocurre con el que conduce, que puede despertar antipatía, el líder es alguien al que sus alumnos/jugadores quieren, establecen una relación de afecto basada en el respeto que fundamentalmente se despierta por su saber. En este sentido el que genera miedo no puede ser líder.



Desde esta concepción la conducción es un saber que construye el entrenador y el liderazgo es un atributo que le otorga el otro, pero que de todas formas sólo puede ser poseído por aquel que demuestra un saber y todos los atributos que los entrenadores le adjudican a la capacidad de conducir. Ambas capacidades imprescindibles a la hora de llevar adelante una gestión y al logro de los objetivos de la misma.

Alrededor de estas teorizaciones gira la diferencia que los entrenadores se han encargado de construir, considerando que no siempre el que conduce es un líder y que no siempre el líder es el mejor conductor de un grupo.

## **Bibliografía**

- ✓ Bourdieu, Pierre (1985): *¿Cómo se puede ser deportista?*, en: Sociología y Cultura; México, Grijalbo.
- ✓ Bourdieu, P. Passeron, J. C. (2006): Los herederos. Los estudiantes y la cultura. 1º ed. 2º reimpr., Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentinos. 216 p.
- ✓ Dunning, Eric y Elias, Norbert (1996): en: Deporte y ocio en el proceso de civilización; Cap. VII: La dinámica del deporte moderno: notas sobre la búsqueda de triunfos y la importancia social del deporte. México; fondo de Cultura Económica.
- ✓ Giles, Marcelo (2001): La gestión en educación física como problema; Conferencia en el 5º Congreso Argentino de Educación Física y Ciencia organizado por el Departamento de Educación Física de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (U.N.L.P.) Septiembre del 2001. 14 págs.
- ✓ Mendel, Gerard (1974): Acerca de la regresión de lo político a lo psíquico; en Sociopsicoanálisis I; Bs. As.; Amorrortu.